Niveau(x) d'enseignement: 4 Numéro EDUQ : 9470451
Centre d'intérêt: 610

Prieur, Yolande.

Cahier de procédures pour l'évaluation des services aux élèves / [recherche et rédaction, Yolande Prieur]. -- Montréal : Association des institutions d'enseignement secondaire, c1993.
102 p. ; 28 cm.

Bibliogr.: p. 101-102.

ISBN 2-89170-039-2

Vedette(s)-secondaire(s): Association des institutions d'enseignement secondaire

Descripteur(s): Services aux étudiants * Evaluation des services * Instrument d'évaluation * Ecole privée * Evaluation formative * Rapport d'activité * Rapport d'évaluation * Procédures * Questionnaire * Secondaire (Ordre d'enseignement)

Rédigé à l'intention des directeurs généraux et des directeurs de vie scolaire des écoles privées, ce cahier propose un instrument d'évaluation des services aux élèves. Il présente d'abord le cadre général d'un processus d'évaluation formative des services aux élèves puis il développe les éléments constitutifs du processus: l'information au personnel, la révision du cadre de référence, le rapport des activités du service et la cueillette des informations supplémentaires, le rapport d'évaluation. Le cahier comprend des modèles de fiches, de questionnaires et de rapports.

Type de document:

MFN: 1689

CADRE
CENTRE DE DOCUMENTATION
1940, BOUL. HENRI-BOURASSA EST
MONTRÉAL H2B 1S2

CAHIER DE PROCÉDURES

pour l'évaluation des services aux élèves

Association des institutions d'enseignement secondaire

94-70451

CAHIER DE PROCÉDURES

pour l'évaluation des services aux élèves

Association des institutions d'enseignement secondaire

CAHIER DE PROCÉDURES POUR L'ÉVALUATION DES SERVICES AUX ÉLÈVES

Recherche et rédaction
Yolande Prieur

Orientation générale
Gilbert Charette
André Deschênes
Johanne Kenyon
Mario Asselin
Florent Gaudreault
Yvon Chalifoux, O.S.M.
Robert Je"té
Nancy Pelletier

Coordination
Rose-Aimée Michaud

Traitement de texte
Murielle Berthiaume

Autorisation de reprographie pour leurs fins propres aux établissements membres de l'AIES uniquement

«Tous autres droits réservés»

Copyright © 1993

Association des institutions d'enseignement secondaire (AIES)
1940, boulevard Henri-Bourassa Est
Montréal — H2B 1S2
(514) 381-8891

Distribution
Centre de documentation du CADRE
1940, boulevard Henri-Bourassa Est
Montréal — H2B 1S2
(514) 381-8891
(514) 381-4086

Dépôt légal
ISBN 2-89170-039-2
3e trimestre 1993
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

Dans le présent document, le masculin est parfois utilisé seul, sans aucune discrimination, uniquement dans le but d'alléger le texte.

Présentation

Le ***Cahier de procédures pour l'évaluation des services aux élèves*** a été rédigé à l'intention des directeurs généraux et des directeurs de vie scolaire, responsables respectivement des services éducatifs et des services aux élèves dans les écoles membres de l'AIES. Ce document a donc été spécialement conçu en fonction de la réalité de l'école privée.

Les services aux élèves sont très différents les uns des autres, tant aux plans des structures de fonctionnement et de la nature des activités que des objectifs spécifiques. Nous avons quand même voulu imaginer, par souci de simplicité, un instrument d'évaluation unique qui puisse s'adapter à la réalité particulière de chaque service aux élèves et, disons-le, de chaque établissement.

Le présent cahier propose d'abord le cadre général d'un processus d'évaluation formative des services aux élèves. Puis, les chapitres 2 à 5 développent tour à tour les éléments constitutifs du processus. On a sciemment détaillé les façons de procéder, présentant des modèles de fiches, de questionnaires et de rapports, de façon à faciliter la tâche des utilisateurs, mais aussi dans le but de rendre plus évidente l'analyse qui sous-tend l'évaluation en cours. En effet, tout repose sur la comparaison analytique du cadre de référence et du rapport d'activités.

C'est à l'usage que nous saurons si le défi de bâtir un instrument simple et unique pour mesurer une réalité complexe a vraiment été relevé. Pour le moment, nous ne pouvons que le souhaiter de tout coeur.

Yolande Prieur

Table des matières

1. Le cadre d'évaluation des services aux élèves 1

L'école, un organisme de services
L'évaluation des services
Un cadre d'évaluation des services aux élèves
L'évaluation formative d'un service aux élèves

2. L'information au personnel 17

Le plan d'information:
- la communication du projet d'évaluation
- la diffusion du cadre de référence
- la diffusion du rapport des activités et des informations supplémentaires
- le compte rendu d'une première évaluation «interne»
- le jugement de la direction et la diffusion des décisions qui en découlent

3. La révision du cadre de référence 25

Le premier pôle de l'évaluation: le cadre de référence
Fiche: Éléments des normes institutionnelles à particulariser
Fiche: Caractéristiques et besoins des élèves à considérer
Annexe A: Besoins des élèves durant l'adolescence
Annexe B: Caractéristiques de la population étudiante
Fiche: Objectifs spécifiques du service à déterminer
Fiche: Cadre de référence

4. Le rapport des activités du service et la cueillette des informations supplémentaires 59

Le rapport d'activités d'un service aux élèves

Fiche: Rapport d'activités 19__ - 19__

- énumération descriptive des activités
- grille de concordance
- résultats du sondage

Questionnaire sur les services aux élèves:

- encadrement disciplinaire
- activités parascolaires
- activités d'aide personnelle (counselling)
- activités du service de santé
- activités de pastorale
- activités de la cafétéria
- activités du service de résidence-pensionnat

5. Le rapport d'évaluation 85

L'évaluation interne

L'évaluation de la direction

Fiche: Compte rendu de l'évaluation interne

Fiche: Rapport d'évaluation de la direction

Références bibliographiques 99

1

Le cadre d'évaluation des services aux élèves

L'école, un organisme de services

Le concept «école» évoque diverses réalités, plus ou moins heureuses, selon l'expérience vécue par chacun e.. la fréquentant.

Depuis trente ans, au Québec, on cherche à établir un système d'éducation efficace dans lequel l'école, centrée sur l'élève, exerce un rôle important dans la formation du capital humain. On ne cesse alors de raffiner une définition de l'école qui précise sa nature et sa fonction dans une société en constante évolution.

L'école est définie comme un milieu de vie et se caractérise en se qualifiant quelque part entre dynamique et stérile, distincte par ses couleurs ou sans identité propre, unifiée sous un leadership stimulant ou divisée dans son activité éducative. L'école est une réalité vivante qui suscite des sentiments allant de la fierté d'appartenance à l'indifférence, parfois au mépris.

L'école, il va de soi, est un lieu d'apprentissage. C'est un des lieux privilégiés où les jeunes devraient apprendre à penser, à donner un sens à leur existence, à être en relation avec le monde qui les entoure, à habiter et à construire cet univers qui est le leur par la poésie et par la science. Les jeunes fréquentent l'école pour apprendre à cultiver leur «jardin».

L'école est donc un projet à la fois issu d'une réalité humaine et sociale et d'une intention: elle doit s'adapter d'une part et proposer d'autre part.

C'est pourquoi, au plan organisationnel, l'école a été conçue comme un **organisme constitué essentiellement de services** éducatifs et administratifs appropriés aux besoins de la population scolaire. Les services éducatifs se subdivisent eux-mêmes en services de l'enseignement et services complémentaires. D'aucuns continuent à appeler ces derniers «services aux élèves», c'est le cas de l'AIES.

Gérer une école dans un contexte de changement et d'insécurité est une fonction extrêmement importante et délicate. Le directeur d'une école privée, ou la directrice selon le cas, est également confronté(e) à cette difficulté. Il ou elle doit

constamment vérifier l'à-propos de chaque élément de l'activité éducative globale et sectorielle de son école. L'évaluation sectorielle, c'est-à-dire de chacun des services éducatifs et administratifs, est une étape de gestion indispensable au bon fonctionnement d'un milieu scolaire.

L'évaluation des services

On peut considérer deux modes d'évaluation d'un service: l'**évaluation formative** qui engage tous les agents impliqués vers une amélioration du fonctionnement et un développement du service et l'**évaluation de contrôle** qui permet de juger certains aspects de productivité au regard de critères de rendement préétablis, normalement en début d'année scolaire. Dans la pratique, il n'est pas rare d'observer un croisement des deux modes d'évaluation de façon à réaliser d'une pierre deux coups: le rehaussement de la performance ou de la motivation du personnel et de la qualité du plan d'activités. Toutefois, pour conserver toute sa crédibilité et s'assurer d'une nécessaire collaboration du personnel au cours de l'exercice d'évaluation, le directeur doit pondérer avec sagesse les deux aspects de la démarche, selon la situation ou la politique locale d'évaluation du rendement du personnel, et donner une information complète et claire du déroulement de l'opération et de ses fins. Il arrive souvent qu'une évaluation formative bien menée atteigne à elle seule le double but projeté, lorsqu'aucune contrainte conventionnelle ne fait une obligation de l'évaluation de contrôle.

Un cadre d'évaluation des services aux élèves

Les directeurs des élèves de l'AIES ont exprimé le besoin d'un instrument de base qui les aiderait à mieux évaluer les services placés sous leur responsabilité afin de prendre des décisions ou faire des recommandations éclairées, aux moments opportuns, quant à l'amélioration, la consolidation ou le développement desdits services. Dans la ligne de cette préoccupation, le mode d'évaluation formative apparaît devoir s'appliquer efficacement.

L'évaluation formative d'un service aux élèves

Les buts:

- L'évaluation formative favorise l'intégration de l'activité professionnelle du service aux objectifs du projet éducatif.
- Elle prépare les mentalités à une stratégie d'amélioration ou de développement du service.
- Elle accroît la motivation de toutes les personnes impliquées dans la réalisation des objectifs du service.

Les particularités:

Le processus d'évaluation formative est centré sur la productivité du service. Il a pour objet l'analyse de la pertinence du choix des activités du service au regard des besoins des élèves, de sa conformité avec les normes institutionnelles et la culture du milieu ainsi qu'avec les objectifs spécifiques du service.

Les responsabilités:

L'évaluation d'un service est initiée et supervisée par le directeur général d'un établissement ou par le directeur de vie scolaire selon que la démarche s'insère dans le plan de gestion de l'administration générale en vertu des politiques institutionnelles ou du plan de gérance régulier du secteur de vie scolaire.

L'administration de l'enquête, selon les procédés utilisés, peut être partagée avec le responsable du service lui-même. Pour conduire aux fins souhaitées, l'évaluation doit impliquer, dans le processus de la cueillette d'informations et parfois au premier niveau de l'appréciation, tous les principaux intéressés par le fonctionnement et le rendement du service.

Le cadre de référence d'une évaluation formative d'un service aux élèves:

L'activité professionnelle d'un service aux élèves s'inscrit dans le contexte global des services éducatifs de l'établissement. Par conséquent, certains paramètres encadrent la productivité de tous les services et déterminent l'orientation fondamentale à poursuivre: ils constituent, dans un processus d'évaluation formative, le cadre de référence.

Le cadre de référence, duquel ne peuvent se soustraire les responsables, les professionnels et les éducateurs d'un service aux élèves, puise son contenu à partir des normes institutionnelles, des besoins et caractéristiques de la population étudiante, des objectifs spécifiques du service aux élèves.

Les normes institutionnelles:

Les normes institutionnelles définissent la conception de l'éducation de l'établissement et créent le modèle d'accompagnement et de soutien de l'élève préconisé par celui-ci.

Les normes sont constituées:

- des éléments-clés du projet éducatif: valeurs à promouvoir, objectifs généraux de l'établissement;

- des directives institutionnelles qui encadrent toute activité générée par un responsable, un éducateur ou un bénévole travaillant pour l'école;

- de la culture de l'institution, c'est-à-dire d'une forme d'être ou d'agir, inscrite «dans les moeurs»: un héritage légué par la tradition et connu, voire recherché, par ceux et celles qui s'y sont inscrits ou qui y ont inscrit leur enfant.

La connaissance des normes institutionnelles repose sur une bonne communication entre le directeur et les responsables des services, un système d'information simple et efficace et une documentation pertinente remise à tous les intervenants.

Les besoins et les caractéristiques de la population étudiante de l'établissement:

Les besoins des élèves du secondaire sont multiples et variés. Les cinq phases bien connues qui caractérisent la période de croissance de la personnalité des 12-18 ans s'associent chacune à des besoins qui appellent non seulement une présence adulte appropriée, mais l'excellence de services d'accompagnement, de soutien ou de consultation professionnelle:

- **La phase de la sécurisation du moi**: besoin d'aimer et d'être aimé, besoin d'être en santé, besoin d'une relation maître-élève chaleureuse, besoin d'être guidé, besoin de disponibilité de la part des adultes qui l'entourent, besoin de connaître, besoin d'être encadré, besoin de réussir, etc.

- **L'individualisation du moi**: besoin d'être stimulé, besoin d'exercer des responsabilités, besoin de prendre des initiatives, besoin d'être reconnu pour ce qu'on est ou ce qu'on fait, besoin d'être en compétition avec d'autres, besoin de s'aimer comme on est, etc.

- **L'affirmation du moi**: besoin d'exprimer ses sentiments, besoin d'être écouté, besoin de participer à des campagnes humanitaires ou autres, besoin de produire ou créer, besoin d'appartenance à un groupe, besoin de se singulariser, etc.

- **La conscientisation du moi**: besoin d'être compris et encouragé, besoin de se sentir bien dans sa peau, besoin d'un modèle, besoin d'être accompagné dans les difficultés, besoin d'expérimenter l'interdit, le tabou, l'excitant, besoin de grandir physiquement et sainement, etc.

- **La socialisation du moi**: besoin d'activités, besoin d'exercer un leadership, besoin d'être orienté, besoin de gagner son argent de poche, besoin d'avoir des amis, besoin de partir à l'aventure, de découvrir le monde, besoin de confronter sa vision de l'actualité, etc.

D'autre part, la population du secondaire comporte des caractéristiques qui doivent être identifiées et prises en considération lorsqu'il s'agit d'analyser la pertinence et la qualité des activités offertes par un service aux élèves:

- le regroupement des élèves par classe du secondaire ou par cycle; leur nombre;
- le regroupement des élèves par sexe;
- le nombre d'élèves externes; l'étalement géographique de leur lieu de résidence; le pourcentage d'élèves qui, en raison du transport, ont une journée longue et épuisante;
- le pourcentage d'élèves qui dînent à l'école; apportent leur lunch; utilisent le service de cafétéria;
- le nombre d'élèves pensionnaires;
- le regroupement des élèves par ethnies, s'il y a lieu; la proportion d'élèves faisant partie d'une minorité visible;
- le pourcentage d'élèves par classe ou par groupe qui ont des difficultés d'intégration ou d'apprentissage; des troubles de comportement;
- le pourcentage d'élèves qui s'absentent souvent;
- le pourcentage d'élèves qui ont un handicap physique.

On dit que chaque groupe de jeunes a sa personnalité: des caractéristiques communes à tous ceux de leur âge, mais aussi des traits distincts qui l'identifient en propre, des intérêts spécifiques, des inquiétudes et des besoins engendrés par le milieu social ou familial. Le directeur des services aux élèves doit veiller à mettre à jour le portrait de chaque cycle ou chaque classe du secondaire et à le diffuser dans les services.

Les objectifs spécifiques de chacun des services aux élèves:

Chaque service aux élèves contribue à la mission éducative de l'établissement en y jouant un rôle précis. Ainsi, le mandat de chaque service figure dans les objectifs spécifiques qui ont été déterminés conjointement par la direction et le responsable du service, avec ou sans son équipe, et approuvés, s'il y a lieu, par le conseil d'administration de l'établissement.

À titre d'exemples et pour les fins de la présente étude, précisons des objectifs spécifiques pour les services aux élèves que l'on retrouve généralement dans les écoles de l'AIES: les services d'encadrement disciplinaire, d'activités parascolaires, d'aide personnelle (counselling), de santé, d'animation pastorale, de cafétéria, de résidence-pensionnat.

➤ OBJECTIFS DU SERVICE D'**ENCADREMENT DISCIPLINAIRE**:

- assurer la sécurité physique et morale des élèves;
- développer chez les élèves le respect de leur environnement social et physique (droits collectifs et individuels) et leur sens civique;
- amener les élèves à devenir responsables et autonomes;
- assurer un climat d'école et de classe propice à l'apprentissage et au développement intégral des élèves;
- respecter et promouvoir, s'il y a lieu, les valeurs privilégiées par le projet éducatif institutionnel;
- etc.

➤ OBJECTIFS DU SERVICE DES **ACTIVITÉS PARASCOLAIRES**:

- assurer aux élèves une source d'épanouissement complémentaire;
- favoriser l'intégration scolaire et développer le sens d'appartenance par la participation à des activités;
- développer chez les élèves l'esprit d'équipe, d'initiative, de saine compétition et de créativité;
- apprendre aux élèves à «investir» de leur personne et de leur temps dans un projet collectif;
- respecter et promouvoir, s'il y a lieu, les valeurs privilégiées par le projet éducatif institutionnel;
- etc.

➤ OBJECTIFS DES SERVICES D'**AIDE PERSONNELLE** (COUNSELLING):

- être un lieu d'écoute active;
- apprendre à l'élève à se connaître; à exercer sa liberté;
- dépister et intervenir auprès d'élèves qui ont des problèmes socio-affectifs ou dans leur cheminement scolaire;
- amener l'élève à faire des choix qui tiennent compte de sa personne, ou de son environnement familial et social, ou de l'organisation du monde du travail, selon le cas soumis;
- amener l'élève à assumer son vécu, à développer des attitudes et des comportements qui favoriseront son épanouissement, son adaptation, son intégration, etc.;
- conseiller, dans le cadre de leur spécialisation, la direction, les éducateurs et éducatrices, les parents qui sont en situation de traiter un problème personnel d'élève;
- respecter et promouvoir, s'il y a lieu, les valeurs privilégiées par le projet éducatif institutionnel;
- etc.

➤ OBJECTIFS DU SERVICE DE **SANTÉ**:

- accueillir et conseiller l'élève malade ou en détresse;
- dispenser les premiers soins à un(e) élève malade ou blessé(e);

- amener les élèves à devenir responsables de leurs habitudes de vie en leur diffusant toute l'information pertinente sur le tabagisme, les habitudes alimentaires, l'hygiène personnelle, les heures de sommeil, etc.;
- collaborer avec le CLSC de la région et faire profiter les élèves des services qui y sont offerts;
- dans le cadre du respect de la Loi sur les services de santé et les services sociaux, conseiller et faciliter une consultation médicale à l'élève qui en a besoin;
- promouvoir l'éducation à la santé auprès de la direction et des éducateurs;
- respecter et promouvoir, s'il y a lieu, les valeurs privilégiées par le projet éducatif institutionnel;
- etc.

➤ OBJECTIFS DU SERVICE DE **PASTORALE**:

- offrir une relation d'aide;
- amener les élèves à réfléchir, à poser des gestes responsables de fraternité, de partage, de solidarité;
- amener les élèves à exprimer leur engagement par une participation à des célébrations de l'Eucharistie, du Pardon et de la Parole ou à des activités dans les paroisses;
- apprendre aux élèves à entrer en relation avec Dieu;
- faire connaître et célébrer les temps forts de l'année liturgique;
- aider les enseignants qui accompagnent les élèves dans leur formation morale et religieuse;
- respecter et promouvoir, s'il y a lieu, les valeurs privilégiées par le projet éducatif institutionnel;
- etc.

➤ OBJECTIFS DU SERVICE DE **CAFÉTÉRIA**:

- préparer pour les élèves des repas chauds et froids qui respectent les normes et règlements en vigueur relativement à la qualité des aliments ainsi qu'à l'hygiène et à la salubrité;
- élaborer des menus équilibrés en concordance avec le *Guide alimentaire canadien*;

- se soucier de la qualité de présentation des mets;
- servir des portions satisfaisantes;
- servir la clientèle avec diligence et courtoisie;
- favoriser chez les élèves l'acquisition de saines habitudes alimentaires;
- respecter et promouvoir, s'il y a lieu, les valeurs privilégiées par le projet éducatif institutionnel;
- etc.

➤ OBJECTIFS DU SERVICE DE **RÉSIDENCE-PENSIONNAT**:

- offrir aux pensionnaires un lieu d'hébergement agréable qui tienne compte de leur âge et de leurs besoins;
- respecter les droits de chacun;
- se soucier de la formation intégrale de l'élève, en accordant toutefois une attention particulière à la dimension «humaine» de son être;
- intervenir auprès d'un jeune en détresse, malade, etc., afin d'offrir l'aide appropriée;
- créer un climat de détente, de fraternité et de respect des règles du groupe;
- préparer un horaire équilibré entre étude, loisirs, sports, affaires personnelles, restauration physique (repas et heures de sommeil);
- faire part aux parents, ou au détenteur de l'autorité parentale, de l'évolution comportementale de leur fils ou fille;
- respecter et promouvoir, s'il y a lieu, les valeurs privilégiées par le projet éducatif institutionnel;
- etc.

Le directeur des services aux élèves doit procéder annuellement à une révision des objectifs spécifiques de chacun des services sous sa responsabilité, avec la collaboration des responsables et de leur équipe de travail, s'il y a lieu.

La démarche d'évaluation formative d'un service aux élèves: une opération en cinq points:

L'évaluation est un processus qui demande à être planifié, organisé et budgétisé. En d'autres termes, l'évaluation est une démarche administrative qui doit être gérée adéquatement pour atteindre les objectifs de contrôle, d'amélioration et de développement, généralement poursuivis par cette opération.

La démarche d'évaluation formative d'un service aux élèves, proposée dans le cadre du présent cahier de procédures, comportes cinq points:

① l'information continue à toutes les personnes concernées par l'évaluation

② la révision du cadre de référence

③ le rapport des activités du service et la cueillette d'informations supplémentaires s'il y a lieu

④ l'analyse comparative pour vérifier la concordance du rapport des activités du service aux élèves avec le cadre de référence

⑤ l'évaluation proprement dite et la prise de décision

① L'information continue à toutes les personnes concernées par l'évaluation

Dans une entreprise d'évaluation, le moteur qui fait tourner la roue et assure le bon déroulement des opérations se nomme COMMUNICATION. Le directeur doit en effet établir avec les employés et bénévoles du service une relation franche et constante qui stimule leur collaboration. «Informer son monde» est donc un facteur important de réussite.

À chaque étape, il revient au directeur de choisir le véhicule d'information qui convient le mieux au genre de renseignements qu'il a à transmettre: rencontre de groupe ou entretien individuel, communiqué, journal du personnel, etc.

Le deuxième chapitre du présent cahier traite du sujet de l'information en suggérant des façons concrètes de procéder.

② La révision du cadre de référence

Les normes institutionnelles, les besoins et caractéristiques de la population étudiante et les objectifs spécifiques de chacun des services forment le cadre de référence pour l'évaluation des services aux élèves. Ces données servent de pôle premier à l'analyse de concordance qui se fera après la remise du rapport des activités, ce dernier étant le deuxième pôle de l'évaluation.

Le cadre de référence est constitué d'éléments souvent stables, mais pas nécessairement immuables. En effet, les besoins des élèves sont nombreux et, de plus, se modifient avec le temps; d'autre part, certains objectifs spécifiques d'un service sont circonstanciels et ciblés pour corriger ou améliorer temporairement une situation; enfin, les mutations fréquentes dans le personnel, affectations nouvelles de tâches, départs et engagements, favorisent des remises en question qui peuvent, à l'occasion, être bénéfiques. Tous ces motifs justifient une révision annuelle des éléments constitutifs du cadre de référence.

Le troisième chapitre de ce cahier traite de la révision des éléments du cadre de référence et propose des fiches susceptibles d'aider un directeur à mettre au point des instruments qui lui permettent de franchir cette première phase avec facilité.

③ Le rapport des activités du service et la cueillette d'informations supplémentaires s'il y a lieu

On demande au responsable d'un service aux élèves de produire annuellement un rapport d'activités qui, d'une part, précise la manière dont le service s'est acquitté de son mandat en tenant compte des besoins et caractéristiques de la population étudiante et, d'autre part, témoigne de sa participation au projet éducatif de l'établissement.

Une cueillette d'informations supplémentaires peut également s'avérer utile pour que le jugement sur l'activité du service soit juste et perçu ainsi par ceux qui ont réalisé cette activité.

Le directeur trouvera au quatrième chapitre des propositions concrètes pour aider son responsable de service à rédiger son rapport d'activités et des questionnaires pour aller chercher les informations manquantes.

④ L'analyse comparative pour vérifier la concordance du rapport des activités du service aux élèves avec le cadre de référence

Examiner le rapport des activités au regard du cadre de référence, en vue d'en faire ressortir les éléments qui établissent une relation de congruence ou même de cause à effet. L'activité d'un service doit toujours pouvoir être intégrée à l'activité éducative commune, non pas que, s'il en était autrement, elle ne serait pas bonne en soi, mais plutôt parce qu'en ne contribuant pas directement au projet collectif convenu, cette activité devient source d'affaiblissement et traduit une lacune qu'il appartient justement au directeur de pointer et de corriger.

Le cinquième chapitre du présent cahier propose une technique d'analyse appliquée à l'étude comparative du rapport des activités d'un service et du cadre de référence.

⑤ L'évaluation proprement dite et la prise de décision

Le processus d'évaluation ne trouve véritablement son sens et toute son efficacité que dans la PRISE DE DÉCISION. Ce point comporte deux phases: une période d'appréciation et celle de la prise de décision proprement dite.

Apprécier, c'est juger, c'est attribuer une valeur qualitative et/ou quantitative à la productivité d'un service. Amener le responsable du service et son équipe à participer à cette opération, même si elle était alors déclarée consultative, peut contribuer fortement à stimuler les énergies, à canaliser les efforts vers les objectifs communs, en plus de préparer favorablement les mentalités au contenu des décisions qui seront prises.

Prendre des décisions, c'est le propre du bon gestionnaire! C'est un acte administratif qui exige une bonne connaissance de la situation et des droits des personnes impliquées, une capacité de relations franches et courtoises avec ses employés et parfois, disons-le, une bonne dose de courage. Prendre des décisions est un acte essentiel duquel dépend totalement l'avancement ou l'échec d'un projet.

Le sixième chapitre de ce cahier propose un support technique afin d'aider le directeur d'un établissement à franchir avec succès l'étape délicate qui inclut l'appréciation et la prise de décision.

L'implantation du processus d'évaluation:

À l'instar de l'année scolaire qui reprend à chaque septembre un rythme de départ entraînant dans son cycle annuel tous les plans de formation, le processus d'évaluation devrait poursuivre logiquement la même cadence puisqu'il est une partie essentielle de la gestion d'un parcours scolaire.

En abordant le sujet de l'évaluation d'un service aux élèves, et surtout de son aspect séquentiel, il faut distinguer la période d'implantation et de rodage, de la période d'application continue usuelle.

La période d'implantation et de rodage, en effet, peut s'étendre sur une période plus ou moins longue selon que les facteurs d'implantation favorisent ou retardent l'application du processus: un apprivoisement plus ou moins rapide de la méthode par les personnes concernées; les éléments du cadre de référence partiellement en place ou totalement à repérer; des mentalités acquises à la nécessité d'évaluer ou des résistances à vaincre; le nombre de services aux élèves dans l'établissement; etc. L'important, ce n'est pas la durée de la période d'implantation et de rodage, c'est en premier lieu d'admettre le caractère essentiel de l'évaluation, puis de bien planifier son implantation et d'appliquer ce plan sans précipitation.

Quand la roue de la pratique de l'évaluation se sera mise à tourner, que la démarche aura terminé un cycle, l'application annuelle s'intégrera beaucoup plus facilement dans le plan coutumier de gestion du directeur des services aux élèves ou du directeur général de l'établissement.

2

L'information au personnel

Le plan d'information

Si l'évaluation dont il est question est intégrée au processus de fonctionnement d'une école dont la gestion appartient au directeur de l'école, il n'en demeure pas moins que tous les intervenants dont l'activité est évaluée ont un rôle à y tenir et doivent connaître l'orientation suivie et le parcours qui sera emprunté pour ce faire.

Le succès de l'évaluation des services aux élèves repose sur un plan d'information continue, articulé en fonction des étapes du processus d'évaluation fixées par le CADRE D'ÉVALUATION D'UN SERVICE (chapitre 1).

En conséquence, le plan d'information en vue d'une évaluation formative des services aux élèves est constitué des points suivants:

- la communication du projet d'évaluation;
- la diffusion du cadre de référence;
- la diffusion du rapport des activités et des informations supplémentaires;
- le compte rendu de l'évaluation «interne»;
- le jugement de la direction et la diffusion des décisions qui en découlent, s'il y a lieu.

La communication du projet d'évaluation

❶ Aux responsables des services aux élèves

Le directeur des services aux élèves, ou le directeur général selon les attributions locales, doit convoquer une réunion pour signifier aux responsables des services aux élèves sa décision de procéder à l'évaluation de l'activité professionnelle et éducative de leurs services respectifs et, d'autre part, pour bien leur expliquer le sens de la démarche et solliciter leur collaboration en délimitant clairement leur fonction à l'intérieur du processus.

SENS DE LA DÉMARCHE D'ÉVALUATION:

- gérer et superviser plus efficacement le travail;
- orienter l'action professionnelle des services dans le sens du projet éducatif institutionnel;
- sensibiliser tous les commettants (employés et bénévoles) aux objectifs spécifiques du service dans lequel ils travaillent;
- sensibiliser tous les commettants aux besoins et caractéristiques des jeunes du milieu;
- sensibiliser tous les commettants à l'objectif de «formation des jeunes»;
- participer à une stratégie d'amélioration, de consolidation et de développement des services aux élèves.

FONCTIONS DIVERSES:

- *Le directeur des services aux élèves*: Parmi les fonctions administratives généralement dévolues au directeur des services aux élèves, on trouve, entre autres, celle de **superviser la gestion** de chacun des services, sous l'autorité du directeur général, en approuvant le plan d'activités; en contrôlant les dépenses et les normes de gestion du personnel et des bénévoles; en évaluant la productivité des services selon le cadre de référence préétabli pour chacun.

- *Le responsable d'un service aux élèves*: Sous l'autorité du directeur des services aux élèves, le responsable **gère le fonctionnement** du service en proposant, puis en mettant à exécution un plan d'activités conformément aux ressources humaines, financières et matérielles approuvées; en recrutant, gérant le travail et contrôlant le rendement du personnel; en préparant le rapport annuel d'activités; en contribuant à l'évaluation du service grâce à une communication franche et sincère avec les gens de son service et une collaboration étroite avec son supérieur immédiat.

● Au personnel et bénévoles des services aux élèves

Après avoir avisé les responsables de services, le directeur doit rencontrer dans le meilleur délai le personnel et les bénévoles du ou des services visés par le projet d'évaluation afin de leur exposer, à eux aussi, les fins poursuivies, les étapes du processus d'évaluation, puis la portée d'une contribution positive de leur part dans une démarche qui vise ultimement la productivité du service plus qu'un contrôle tatillon du personnel.

La diffusion du cadre de référence

Le cadre de référence, une fois établi, est porté à la connaissance des employés et des bénévoles du service par le responsable du service, au tout début de l'année scolaire.

Il revient au responsable de juger si l'information dispensée lors d'une rencontre générale suffit ou si une rencontre individuelle n'est pas davantage une source de motivation et de collaboration. Mais personne ne doit ignorer le contenu du cadre de référence.

La diffusion du rapport des activités et des informations supplémentaires

À l'instar du cadre de référence, le rapport des activités, incluant en annexe les résultats de la cueillette d'informations supplémentaires, est un document important dans le processus de l'évaluation: ils constituent à eux deux les pôles du jugement à émettre.

Il est probable que le responsable du service ait consulté les membres de son personnel individuellement, en petits groupes ou en assemblée générale, au moment de rédiger le rapport afin de le rendre conforme à la réalité mais, une fois qu'il en a déposé la version finale chez le directeur des services et chez le directeur général, il doit faire en sorte que «son monde» en prenne connaissance.

Le compte rendu d'une première évaluation «interne»

Pour que le processus, dit «formatif», atteigne les fins pour lesquelles il fut initié, le responsable du service procède à une première évaluation avec les membres du service.

Une copie du compte rendu de la séance d'évaluation interne est remise par le responsable du service au directeur des services et au directeur général avant que ces derniers fassent l'examen critique de l'état de la situation décrite dans le rapport. Les commentaires contenus dans le compte rendu et les explications données par le responsable du service sont un éclairage essentiel aux délibérations que la direction s'apprête à entamer sur la productivité du service.

Le jugement de la direction et la diffusion des décisions qui en découlent, s'il y a lieu

➤ Transmission au responsable du service

Le jugement du directeur général et du directeur des services aux élèves est d'abord transmis personnellement au responsable du service. Plusieurs motifs appuient cette façon de faire:

- l'analyse des données pave la voie au prochain exercice d'évaluation et nécessite d'être bien comprise par le responsable;
- l'analyse peut amener une remise en question de certaines normes de fonctionnement du service;
- le refus de la direction d'entériner certaines recommandations, suite à l'évaluation interne, mérite une explication;
- les félicitations et les encouragements doivent être exprimés verbalement, du moins à cette occasion;
- etc.

➤ Transmission aux employés et aux bénévoles

Le directeur des services aux élèves rencontre les membres du personnel et les bénévoles du service pour leur faire connaître l'évaluation de la productivité du service faite par la direction de l'établissement:

- la satisfaction du travail accompli: félicitations et encouragements;
- le questionnement de la direction et ses recommandations au regard de certaines activités: pertinence, coûts, manière de procéder, congruence avec les éléments du cadre de référence et la culture du milieu, etc.;
- le traitement par la direction des recommandations accompagnant le compte rendu d'évaluation interne;
- les projets de consolidation, d'amélioration ou de développement du service à court, à moyen ou à long terme.

Il appartient au responsable du service, à titre de gestionnaire du travail et du rendement du personnel, de faire les remarques personnelles qui s'imposent aux employés ou bénévoles qui doivent améliorer certaines attitudes ou comportements pour que le service remplisse mieux sa fonction dans l'école.

3

La révision du cadre de référence

Le premier pôle de l'évaluation: le cadre de référence

Lorsqu'un directeur engage un service aux élèves sur la voie de l'évaluation de son activité professionnelle, il doit, dans un premier temps, fixer des balises qui encadrent la productivité et déterminent les buts à atteindre. Ces paramètres constituent ce que nous appelons LE CADRE DE RÉFÉRENCE.

Les éléments du cadre de référence proviennent de trois sources:

① *les normes institutionnelles*
② *les besoins et caractéristiques de la population étudiante*
③ *les objectifs spécifiques du service*

mais tout retenir de ces sources ne serait pas fonctionnel: ce serait comme s'aventurer en forêt sans boussole. Il s'agit de proposer des instruments qui permettront d'identifier les éléments de contenu à retenir pour l'année et de les disposer en un tableau unique, clair et précis qui constituera le cadre de référence.

Ainsi, dans les pages qui suivent, on retrouve:

- une *première fiche* ayant pour but de faciliter l'identification des éléments tirés des normes institutionnelles;
- une *deuxième fiche* servant à pointer les besoins des élèves auxquels le service veut répondre, en tenant compte des caractéristiques de la population étudiante;
- une *troisième fiche* permettant de dresser la liste des objectifs spécifiques de chacun des services aux élèves, «aux couleurs» de l'établissement;
- enfin, un *tableau schématique*, **qui est le cadre de référence**, est tracé dans le but d'y consigner l'ensemble des données inscrites sur les fiches précédentes. Ainsi, d'un coup d'oeil, on peut noter rapidement les éléments du cadre de référence propre à chaque service aux élèves.

Responsabilités:

Ces trois premières opérations sont accomplies par la direction et le responsable du service ensemble, au cours d'une réunion en début d'année, c'est-à-dire au cours des journées préparatoires à l'année scolaire, entre le 15 août et le 1er septembre. Certes, le responsable du service peut avoir précédemment consulté ses principaux lieutenants ou tous les intervenants de son service. Généralement, fixer définitivement les paramètres d'encadrement de la productivité d'un service est une tâche administrative qui relève en dernier ressort de la direction. D'une année à l'autre, quelques-unes de ces balises peuvent être changées afin de susciter une motivation nouvelle, provoquer un redressement ou une amélioration.

Le cadre de référence est un travail de synthèse fait par le directeur du service ou le directeur général, selon le cas. Une copie du tableau est remise au responsable et est portée à la connaissance de tous les employés et bénévoles du service.

Note technique:

Deux fiches du même modèle figurent au dossier:

- une première fiche, remplie *fictivement* dans le but de présenter un exemple et de faciliter la compréhension du texte à compléter;

- une deuxième fiche identique à la première, mais blanche cette fois, est insérée dans le dossier uniquement en vue de permettre sa reproduction pour qui désire l'utiliser telle que proposée.

Éléments des normes institutionnelles à particulariser

Nom de l'établissement:	***ÉCOLE SECONDAIRE XXX***
Nom du service aux élèves:	***cafétéria***
Nom du ou des responsables du service:	***Monsieur ABC***
Nom du directeur du service:	***Monsieur DÉFI***
Date: ***23 août 1993***	

1- Parmi les valeurs privilégiées par le projet éducatif de l'établissement, pointez-en **trois** que le service cherchera à promouvoir, sans ignorer pour autant les autres:

Valeurs	Responsable du service	Direction	Pointage final
Écoute de l'autre			
Disponibilité			
Intégrité			
Honnêteté			
Respect des personnes			
Absence de discrimination			
Respect des biens			
Civisme/respect des lois (règles)	✓		✓
Non-violence			
Autonomie			
Discipline		✓	
Soin de sa santé	✓	✓	✓
Culture/curiosité intellectuelle			
Foi en Dieu			
Travail bien fait	✓		✓
Sens de l'appartenance			
Engagement social et communautaire		✓	

Remarques: Ce qui est souhaité explicitement: préparer des repas appétissants qui amènent l'élève à bien se nourrir; améliorer le rendement du personnel pour ce qui est de la présentation des plats et de la courtoisie au comptoir; veiller à ce que la salle de cafétéria soit mieux tenue pendant les repas.

2- Parmi les objectifs généraux de l'établissement, en pointer **un** que le service cherchera à réaliser plus attentivement, sans pour autant ignorer les autres:

Objectifs	Responsable du service	Direction	Pointage final
Formation centrée sur l'élève			
Relation d'accompagnement			
Formation de la pensée			
Dimension morale			
Dimension religieuse			
Dimension affective			
Dimension artistique			
Dimension sociale			
Dimension corporelle	✓	✓	✓
Formation au leadership			
Participation de l'élève à son développement			
Promotion du français			

Remarques: ***S'inspirer pour ce faire du Guide alimentaire canadien; donner des portions suffisantes.***

3- Parmi les principales directives institutionnelles qui font également partie de la culture de l'institution, en pointer **deux** auxquelles le service apportera une attention particulière, sans pour autant négliger les autres:

Directives	Responsable du service	Direction	Pointage final
Présence aux élèves			
Respect et courtoisie	✓	✓	
Maturité et responsabilité			
Respect du règlement institutionnel			
Bienveillance			
Ponctualité			
Assiduité			
Tenue vestimentaire	✓		✓
Encadrement disciplinaire			
Propreté		✓	✓
Discrétion professionnelle			
Utilisation d'un français correct			
Professionnalisme			
Rigueur intellectuelle			
Relation d'aide			

Remarques: ***Le personnel doit avoir la tenue réglementaire (sarrau, filet pour cheveux), être propre et faire un effort pour donner un service poli et courtois avec diligence.***

✦✦✦

Éléments des normes institutionnelles à particulariser

Nom de l'établissement:_____

Nom du service aux élèves:_____

Nom du ou des responsables du service:_____

_____

Nom du directeur du service:_____

Date:_____

1- Parmi les valeurs privilégiées par le projet éducatif de l'établissement, pointez-en **trois** que le service cherchera à promouvoir, sans ignorer pour autant les autres:

Valeurs	Responsable du service	Direction	Pointage final
Écoute de l'autre			
Disponibilité			
Intégrité			
Honnêteté			
Respect des personnes			
Absence de discrimination			
Respect des biens			
Civisme/respect des lois (règles)			
Non-violence			
Autonomie			
Discipline			
Soin de sa santé			
Culture/curiosité intellectuelle			
Foi en Dieu			
Travail bien fait			
Sens de l'appartenance			
Engagement social et communautaire			

Remarques: .....

.....

.....

2- Parmi les objectifs généraux de l'établissement, en pointer un que le service cherchera à réaliser plus attentivement, sans pour autant ignorer les autres:

Objectifs	Responsable du service	Direction	Pointage final
Formation centrée sur l'élève			
Relation d'accompagnement			
Formation de la pensée			
Dimension morale			
Dimension religieuse			
Dimension affective			
Dimension artistique			
Dimension sociale			
Dimension corporelle			
Formation au leadership			
Participation de l'élève à son développement			
Promotion du français			

Remarques: .....

.....

.....

3- Parmi les principales directives institutionnelles qui font également partie de la culture de l'institution, en pointer **deux** auxquelles le service apportera une attention particulière, sans pour autant négliger les autres:

Directives	Responsable du service	Direction	Pointage final
Présence aux élèves			
Respect et courtoisie			
Maturité et responsabilité			
Respect du règlement institutionnel			
Bienveillance			
Ponctualité			
Assiduité			
Tenue vestimentaire			
Encadrement disciplinaire			
Propreté			
Discrétion professionnelle			
Utilisation d'un français correct			
Professionnalisme			
Rigueur intellectuelle			
Relation d'aide			

Remarques: .....

.....

.....

+++

Caractéristiques et besoins des élèves à considérer

Nom de l'établissement:	***ÉCOLE SECONDAIRE XXX***
Nom du service aux élèves:	***cafétéria***
Nom du ou des responsables du service:	***Monsieur ABC***
Nom du directeur du service:	***Monsieur DÉFI***
Date: ***23 août 1993***	

1- Parmi les besoins identifiés comme étant ceux des jeunes à la période de l'adolescence (**Annexe A**), relevez les principaux besoins en fonction desquels votre service établira son plan d'activités annuelles afin d'assurer une croissance saine et le meilleur épanouissement possible de nos élèves, selon la mission éducative et les normes de l'établissement:

① ***Besoin d'être en santé***
② ***Besoin d'être stimulé***

Remarques: ***Par la présentation de menus-santé qui considèrent le goût des jeunes, par des affiches incitatives à bien se nourrir, par l'aménagement d'un local de cafétéria agréable et propre, etc., amener les élèves à désirer s'accorder régulièrement un bon dîner.***

2- Parmi les caractéristiques de notre population étudiante (**Annexe B**), identifiez les traits dont votre service doit tenir compte pour bien remplir sa fonction:

① ***15% des élèves arrivent tôt le matin et partent tard le soir.***
② ***Plusieurs filles ne mangent pas suffisamment au dîner ou grignotent à peine.***
③ ***Trop d'élèves ont souvent mal à la tête.***

Remarques: ***Consulter les professeurs de formation personnelle et sociale pour discuter de la pertinence d'une action commune.***

Caractéristiques et besoins des élèves à considérer

Nom de l'établissement:_____

Nom du service aux élèves:_____

Nom du ou des responsables du service:_____

_____

Nom du directeur du service:_____

Date:_____

1- Parmi les besoins identifiés comme étant ceux des jeunes à la période de l'adolescence (**Annexe A**), relevez les principaux besoins en fonction desquels votre service établira son plan d'activités annuelles afin d'assurer une croissance saine et le meilleur épanouissement possible de nos élèves, selon la mission éducative et les normes de l'établissement:

① _____

Remarque:_____

② _____

Remarque:_____

③ _____

Remarque:_____

④ _____

Remarque:_____

⑤ _____

Remarque:_____

2- Parmi les caractéristiques de notre population étudiante (**Annexe B**), identifiez les traits dont votre service doit tenir compte pour bien remplir sa fonction:

① _____

Remarque:_____

② _____

Remarque:_____

③ _____

Remarque:_____

④ _____

Remarque:_____

⑤ _____

Remarque:_____

+++

Besoins des élèves durant l'adolescence

(liste à compléter localement, s'il y a lieu)

Besoin d'aimer et d'être aimé

Besoin d'une relation maître-élève chaleureuse

Besoin de connaître

Besoin d'être encadré

Besoin d'être stimulé

Besoin de prendre des initiatives

Besoin d'être en compétition avec les autres

Besoin de s'aimer comme on est

Besoin d'être écouté

Besoin de produire ou de créer

Besoin d'appartenir à un groupe

Besoin de se singulariser

Besoin de se sentir bien dans sa peau

Besoin d'être accompagné dans les difficultés

Besoin de grandir physiquement et sainement

Besoin d'être orienté

Besoin de partir à l'aventure, de découvrir le monde

Besoin de mériter la confiance de quelqu'un

Besoin d'être en santé

Besoin d'être guidé

Besoin de disponibilité de la part des adultes qui l'entourent

Besoin de réussir

Besoin d'exercer des responsabilités

Besoin d'être reconnu pour ce qu'on est ou ce qu'on fait

Besoin d'exprimer ses sentiments

Besoin de participer à des campagnes humanitaires ou autres

Besoin d'avoir des amis ou amies

Besoin d'être compris ou encouragé

Besoin d'un modèle

Besoin d'expérimenter l'interdit, le tabou, l'excitant

Besoin d'une identité

Besoin d'exercer un leadership

Besoin de gagner son argent de poche

Besoin de confronter sa vision de l'actualité

Besoin d'autonomie et de liberté

Besoin d'activités

ANNEXE B

Caractéristiques de la population étudiante

(Cette fiche est remplie en janvier et mise à jour en juin par l'équipe d'éducateurs d'une classe ou d'un cycle. Aucune identification personnelle d'élèves ne doit y figurer.

Nom de l'établissement:_____

Date:_____

1- Nombre d'élèves:

	garçons	filles	TOTAL
1re sec.			
2e sec.			
3e sec.			
4e sec.			
5e sec.			
		TOTAL:	

2- Statut résidentiel des élèves:

	garçons	filles	TOTAL
Internes			
Externes			
		TOTAL:	

3- Faits relatifs à l'étalement des lieux de résidence des externes:

- Les lieux de résidence des externes se situent dans un rayon de _____ kilomètres de l'établissement.
- Environ _____ élèves prennent le transport public pour se rendre à l'école chaque jour.
- Environ _____ élèves prennent le transport scolaire pour se rendre à l'école chaque jour.
- Environ _____ élèves arrivent le matin entre 7h et 8h.
- Environ _____ élèves partent le soir entre 4h et 5h.
- Environ _____ élèves apportent leur lunch régulièrement.
- Environ _____ élèves prennent un repas chaud à l'école régulièrement.
- Environ _____ élèves ne déjeunent pas régulièrement.
- Environ _____ élèves se privent volontairement de dîner fréquemment.

4- Regroupement des élèves par ethnies:

	1re sec.	2e sec.	3e sec.	4e sec.	5e sec.

*Problèmes spéciaux à noter:*_____

_____

5- Handicap physique (sensoriel ou moteur): nombre:

1re sec.: _____

2e sec.: _____

3e sec.: _____

4e sec.: _____

5e sec.: _____

6- État de la situation quant aux difficultés:

	nombre approximatif de cas connus:				
	1re sec.	2e sec.	3e sec.	4e sec.	5e sec.
d'apprentissage					
de concentration					
de comportement dérangeant					
de comportement agressif					
de «gang»					
de relation interpersonnelle					
d'assiduité aux cours					
d'assiduité aux activités parascolaires					
de vécu personnel					
de rejet					
de vécu familial					
de dépendance aux drogues					
de dépendance à l'alcool					
de dépendance au tabac					
de santé					

+++

Objectifs spécifiques du service à déterminer

Nom de l'établissement:	***ÉCOLE SECONDAIRE XXX***
Nom du service aux élèves:	***cafétéria***
Nom du ou des responsables du service:	***Monsieur ABC***
Nom du directeur du service:	***Monsieur DÉFI***
Date: ***23 août 1993***	

- Fixer les objectifs spécifiques à être poursuivis par votre service en modifiant, rejetant, ajoutant ou conservant les objectifs de la proposition suivante. Les objectifs ainsi retenus auront été dictés par le contexte institutionnel.

Proposition d'objectifs spécifiques (voir chapitre 1, pp. 9-12):

1. *Préparer pour les élèves des repas chauds et froids qui respectent les normes et règlements en vigueur relativement à la qualité des aliments ainsi qu'à l'hygiène et à la salubrité.*
2. *Élaborer des menus équilibrés en concordance avec le Guide alimentaire canadien.*
3. *Se soucier de la qualité de présentation des mets.*
4. *Servir des portions satisfaisantes.*
5. *Servir la clientèle avec diligence et courtoisie.*
6. *Favoriser chez les élèves l'acquisition de saines habitudes alimentaires.*
7. *Respecter et promouvoir, s'il y a lieu, les valeurs privilégiées par le projet éducatif institutionnel.*

- **Modification(s) à une ou des propositions:**

  - Proposition no 2 modifiée: *Élaborer des menus-santé en concordance avec le Guide alimentaire canadien et le goût des élèves.*

  - Proposition no 3 modifiée: *Se soucier de la qualité de présentation des mets pour qu'ils soient appétissants.*

  - Proposition no 6 modifiée: *Promouvoir chez les élèves l'acquisition de saines habitudes alimentaires en collaboration avec les professeurs de FPS.*

- **Proposition(s) rejetée(s):**

  - *Aucune proposition n'est rejetée.*

- **Ajout d'objectifs:**

  - *Aménager un local de cafétéria qui soit propre et agréable et inciter les élèves à le conserver ainsi.*

- **Propositions conservées:**

  - Proposition no 1
  - Proposition no 4
  - Proposition no 5
  - Proposition no 7

Objectifs spécifiques du service à déterminer

Nom de l'établissement: _____

Nom du service aux élèves: _____

Nom du ou des responsables du service: _____

_____

Nom du directeur du service: _____

Date: _____

- Fixer les objectifs spécifiques à être poursuivis par votre service en modifiant, rejetant, ajoutant ou conservant les objectifs de la proposition suivante. Les objectifs ainsi retenus auront été dictés par le contexte institutionnel.

Proposition d'objectifs spécifiques (voir chapitre 1, pp. 9-12):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

- **Modification(s) à une ou des propositions:**

  - Proposition no _____ modifiée:_____
    _____
  - Proposition no _____ modifiée:_____
    _____
  - Proposition no _____ modifiée:_____
    _____

- **Proposition(s) rejetée(s):**

  - Proposition no _____
  - Proposition no _____
  - Proposition no _____

- **Ajout d'objectifs:**

  - _____
  - _____
  - _____

- **Propositions conservées:**

  - Proposition no _____
  - Proposition no _____
  - Proposition no _____
  - Proposition no _____

Cadre de référence

Nom de l'établissement:	***ÉCOLE SECONDAIRE XXX***
Nom du service aux élèves:	***cafétéria***
Nom du ou des responsables du service:	***Monsieur ABC***
Nom du directeur du service:	***Monsieur DÉFI***
Date: ***23 août 1993***	

- Valeurs du projet éducatif institutionnel que le service cherchera à promouvoir d'une façon particulière:

  1. *Soin de la santé.*
  2. *Travail bien fait.*
  3. *Civisme / Respect des règlements.*

- Objectif général institutionnel que le service cherchera à réaliser plus attentivement:

  1. *Formation de l'élève: dimension corporelle.*

- Directives institutionnelles à observer particulièrement:

  1. *Propreté.*

  2. *Tenue vestimentaire réglementaire respectée.*

- Principaux besoins des élèves à satisfaire:

  1. *Besoin d'être en santé.*

  2. *Besoin d'être stimulé.*

- Principales caractéristiques de la population étudiante dont le service doit tenir compte:

  1. *15% des élèves arrivent tôt le matin et partent tard le soir.*

  2. *Plusieurs filles ne mangent pas suffisamment au dîner ou grignotent à peine.*

  3. *Trop d'élèves ont souvent mal à la tête et manquent de concentration.*

- Objectifs spécifiques du service:

1. *Préparer pour les élèves des repas chauds et froids qui respectent les normes et règlements en vigueur relativement à la qualité des aliments ainsi qu'à l'hygiène et à la salubrité.*

2. *Élaborer des menus-santé en concordance avec le Guide alimentaire canadien et le goût des élèves.*

3. *Se soucier de la qualité de présentation des mets pour qu'ils soient appétissants.*

4. *Servir des portions satisfaisantes.*

5. *Servir la clientèle avec diligence et courtoisie.*

6. *Aménager un local de cafétéria qui soit propre et agréable et inciter les élèves à le conserver ainsi.*

7. *Promouvoir chez les élèves l'acquisition de bonnes habitudes alimentaires en collaboration avec les professeurs de FPS.*

8. *Respecter et promouvoir, s'il y a lieu, les valeurs privilégiées par le projet éducatif institutionnel.*

Cadre de référence

Nom de l'établissement: _____

Nom du service aux élèves: _____

Nom du ou des responsables du service: _____

_____

Nom du directeur du service: _____

Date: _____

- Valeurs du projet éducatif institutionnel que le service cherchera à promouvoir d'une façon particulière:

  1. _____

  2. _____

  3. _____

- Objectif général institutionnel que le service cherchera à réaliser plus attentivement:

  1. _____

- Directives institutionnelles à observer particulièrement:

  1. _____

  2. _____

- Principaux besoins des élèves à satisfaire:

  1. _____

  2. _____

  3. _____

  4. _____

- Principales caractéristiques de la population étudiante dont le service doit tenir compte:

  1. _____

  2. _____

  3. _____

  4. _____

- Objectifs spécifiques du service:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

4

Le rapport des activités du service

et

la cueillette des informations supplémentaires

Rédiger un rapport est un exercice qui paraît onéreux et rebute à peu près n'importe qui à première vue, même quand la matière est abondante. D'autant plus que les rapports d'activités sont souvent demandés à ceux-là mêmes dont le temps et les énergies sont dévorés par les affaires du quotidien. Bien que l'on affirme que c'est le propre du bon gestionnaire de savoir gérer son temps et son travail, il est bon de faciliter la tâche des responsables des services aux élèves en leur proposant un modèle de rapport d'activités.

Le rapport d'activités d'un service aux élèves

La nature d'un rapport de service

Son nom l'indique, un rapport de service rapporte, dans un but bien précis, les actes professionnels, les productions, les réalisations, les projets mis à exécution par le personnel du service dans l'exercice de leurs fonctions.

Le rapport d'un service a pour but de faire connaître ce qui s'y fait et la manière dont le service remplit sa fonction de partenaire avec les autres services éducatifs de l'établissement scolaire, dans la réalisation d'un projet éducatif commun.

Le rapport d'un service ne doit pas être considéré comme un rapport «moral» et devenir l'occasion pour le responsable de service de présenter sa conception de l'école, du fonctionnement d'un service, son évaluation des faits ou de faire des recommandations ou des revendications: ce serait d'une part brûler les étapes et, d'autre part, s'adonner à un exercice périlleux et long que plusieurs, sans doute, ne voudraient pas pratiquer. Le rapport expose des faits; l'évaluation, et toute la réflexion qu'elle suscite, vient après, à la phase suivante.

Les éléments constitutifs du rapport

1.- Énumération descriptive[1] des activités regroupées par types:

- activités culturelles ou artistiques;
- sportives ou de plein air;
- sociales, humanitaires ou d'échanges;
- scientifiques ou d'application technique;
- de réflexion et/ou de partage;
- à caractère religieux;
- professionnelles;
- de relation d'aide;
- de surveillance et/ou d'encadrement;
- de soins de santé individuels;
- d'information, de formation ou de promotion;
- ateliers;
- etc.

2.- Les différents types d'activités au regard des éléments du cadre de référence:

À l'aide d'une fiche, indiquer la relation évidente ou recherchée entre tel type d'activités et tel élément du cadre de référence.

Il est à noter que cette deuxième partie du rapport est la plus importante, celle où l'on peut vérifier l'intégration de la fonction du service dans la fonction éducative globale de l'établissement. Le facteur de concordance est un indicateur de réussite.

---

[1]Énumération descriptive, c'est-à-dire le nom de chaque activité de cette catégorie accompagné de seulement quelques détails essentiels comme:
- des circonstances de lieu, de temps, de durée, de fréquence, de situation;
- des statistiques: nombre de participants visés et réels; de parties amicales, éliminatoires ou autres; de spectacles, d'entrevues, de repas servis; etc.

3.- S'il y a lieu, les résultats du sondage fait auprès des usagers du service:

Les résultats d'un sondage auprès des usagers du service peuvent fournir une indication sur la pertinence d'une activité, d'une façon de faire; sur l'atteinte de certains objectifs spécifiques du service et sur l'adéquation à répondre aux besoins de ses élèves.

Il faut planifier la fréquence du sondage: établir une rotation sur quelques années ou inventer un mode nouveau de sonder les opinions de sorte que l'enquête n'ait pas l'air de se répéter sans cesse. En effet, revenir tous les ans avec les mêmes questions, sur les mêmes services, finirait par importuner les répondants et banaliser l'opération.

Naturellement, la précision des résultats est fonction de la taille de l'échantillon, c'est-à-dire du nombre de personnes choisies pour répondre au questionnaire. Dans une école de 300 élèves et plus, la taille de l'échantillon doit représenter au moins la moitié de la population totale si l'on veut éviter une marge d'erreur inacceptable lors de la généralisation des résultats.

Les responsabilités

Le responsable du service rédige le rapport d'activités même si, la plupart du temps, il lui faut consulter les employés ou les bénévoles de son service pour obtenir tous les renseignements essentiels dont il a besoin pour accomplir cette tâche.

Normalement, le sondage auprès des élèves, particulièrement s'il a trait à plusieurs services, relève du directeur des services. Le directeur peut toujours, en raison de la modalité choisie du sondage ou pour tout autre motif, déléguer sa responsabilité au responsable du service.

Ainsi, dans les pages qui suivent, on retrouve:

- une *fiche* pouvant servir de modèle pour rédiger le rapport d'activités;
- un *questionnaire* pouvant être utilisé à l'occasion d'un sondage auprès des élèves ou des seuls usagers du service selon la décision du directeur des services aux élèves.

RAPPORT D'ACTIVITÉS 19__ - 19__

Nom du service aux élèves:_____

Nom du responsable du service:_____

Date:_____

ÉNUMÉRATION DESCRIPTIVE DES ACTIVITÉS

A.- TYPE D'ACTIVITÉS:_____

1. Nom:_____

   Circonstances:_____

   _____

   _____

   Statistiques:_____

   _____

   _____

2. Nom:_____

   Circonstances:_____

   _____

   _____

   Statistiques:_____

   _____

   _____

3. Nom:_____

   Circonstances:_____

   _____

   _____

   Statistiques:_____

   _____

   _____

4. Nom: _____

Circonstances: _____

_____

_____

Statistiques: _____

_____

_____

5. Nom: _____

Circonstances: _____

_____

_____

Statistiques: _____

_____

_____

6. Nom: _____

Circonstances: _____

_____

_____

Statistiques: _____

_____

_____

7. Nom: _____

Circonstances: _____

_____

_____

Statistiques: _____

_____

_____

B.- TYPE D'ACTIVITÉS:_____

1. Nom:_____

   Circonstances:_____

   _____

   _____

   Statistiques:_____

   _____

   _____

2. Nom:_____

   Circonstances:_____

   _____

   _____

   Statistiques:_____

   _____

   _____

3. Nom:_____

   Circonstances:_____

   _____

   _____

   Statistiques:_____

   _____

   _____

4. Nom:_____

   Circonstances:_____

   _____

   _____

   Statistiques:_____

   _____

   _____

5. Nom: _____

Circonstances: _____

_____

_____

Statistiques: _____

_____

_____

6. Nom: _____

Circonstances: _____

_____

_____

Statistiques: _____

_____

_____

7. Nom: _____

Circonstances: _____

_____

_____

Statistiques: _____

_____

_____

C.- **TYPE D'ACTIVITÉS:**_____

1. Nom:_____

   Circonstances:_____

   _____

   _____

   Statistiques:_____

   _____

   _____

2. Nom:_____

   Circonstances:_____

   _____

   _____

   Statistiques:_____

   _____

   _____

3. Nom:_____

   Circonstances:_____

   _____

   _____

   Statistiques:_____

   _____

   _____

4. Nom:_____

   Circonstances:_____

   _____

   _____

   Statistiques:_____

   _____

   _____

5. Nom: _____

Circonstances: _____

_____

_____

Statistiques: _____

_____

_____

6. Nom: _____

Circonstances: _____

_____

_____

Statistiques: _____

_____

_____

7. Nom: _____

Circonstances: _____

_____

_____

Statistiques: _____

_____

_____

GRILLE DE CONCORDANCE

Cadre de référence et énumération des activités

Cadre de référence	Type d'activités		
	A	B	C
	activités 1 2 3 4 5 6 7	activités 1 2 3 4 5 6 7	activités 1 2 3 4 5 6 7
valeurs: no 1:			
no 2:			
no 3:			
objectif général: no 1:			
directives institutionnelles: no 1:			
no 2:			

Cadre de référence	Type d'activités		
	A	B	C
	activités 1 2 3 4 5 6 7	activités 1 2 3 4 5 6 7	activités 1 2 3 4 5 6 7
besoins des élèves: no 1:			
no 2:			
no 3:			
no 4:			
caractéristiques de la population étudiante: no 1:			
no 2:			
no 3:			
no 4:			

Cadre de référence	Type d'activités		
	A	B	C
	activités 1 2 3 4 5 6 7	activités 1 2 3 4 5 6 7	activités 1 2 3 4 5 6 7
objectifs spécifiques du service: no 1:			
no 2:			
no 3:			
no 4:			
no 5:			
no 6:			
no 7:			
no 8:			
no 9:			
no 10:			
no 11:			
no 12:			

RÉSULTATS DU SONDAGE AUPRÈS:

des élèves ☐ **des usagers seulement** ☐

QUESTIONS	faux %	plutôt faux %	plutôt vrai %	vrai %
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				

Questionnaire
sur les services aux élèves

La direction, les responsables et tout le personnel des services aux élèves vous invitent à répondre franchement au questionnaire qu'ils vous présentent dans le but de vérifier la nature de vos besoins principaux.

Note: Vous ne répondez pas si vous pensez que l'énoncé ne s'applique pas à l'école.

QUESTIONS	faux	plutôt faux	plutôt vrai	vrai
Encadrement disciplinaire:				
1. Le texte du règlement de l'école a été remis à chaque élève.				
2. Le texte du règlement est clair pour moi.				
3. Le règlement de l'école me forme à respecter les individus et le bien commun.				
4. Le règlement de l'école protège mes droits.				
5. On accepte que j'explique un écart au règlement.				
6. On tient compte des circonstances dans l'imposition des sanctions.				
7. Généralement, les sanctions sont proportionnelles à l'écart.				
8. Les éducateurs appliquent le règlement avec la même rigueur.				
9. Les conseils étudiant et de classe sont parfois consultés.				
10. Le règlement relatif à la ponctualité et aux absences est raisonnable.				
11. Le règlement relatif à la tenue vestimentaire est raisonnable.				
12. Le règlement relatif au vandalisme, vol, drogues, etc. est raisonnable.				
13. Le règlement relatif aux travaux remis en retard et au plagiat est raisonnable.				
14. Le règlement relatif au refus d'obéir et à l'impolitesse est raisonnable.				

QUESTIONS	faux	plutôt faux	plutôt vrai	vrai
Activités parascolaires:				
1. Les activités parascolaires complètent la formation des élèves et contribuent à leur épanouissement.				
2. Les activités développent le sens des responsabilités des élèves.				
3. Les élèves sont informés(es) des activités parascolaires qui leur sont offertes.				
4. Les activités sont adaptées aux besoins et intérêts des élèves.				
5. Le programme des activités est bien équilibré: plusieurs types d'activités et en nombre suffisant.				
6. Je suis fier (fière) des équipes sportives de compétition de mon école.				
7. On accorde suffisamment d'importance au sport de participation.				
8. Les sorties de plein air sont bien organisées.				
9. Les activités culturelles, artistiques ou théâtrales sont intéressantes.				
10. Les activités sociales (party, festival, danse, rencontres) sont des activités que j'aime.				
11. Les ateliers intégrés à l'horaire nous apprennent quelque chose.				
12. J'écoute avec intérêt ce que dit et fait la radio étudiante.				
13. Je lis le journal et les communiqués du conseil étudiant.				
14. J'aime quand on expose les travaux, les créations ou les inventions des élèves.				
15. Le contact est plus sympathique quand les professeurs participent à nos activités.				

QUESTIONS	faux	plutôt faux	plutôt vrai	vrai
Activités d'aide personnelle (counselling):				
1. Dans l'école, il y a toujours quelqu'un, à quelque part, pour m'accueillir et m'écouter si j'ai besoin d'aide.				
2. On nous informe, au début de l'année, des personnes que l'on peut consulter quand on a besoin d'aide.				
3. Je peux facilement prendre rendez-vous avec le conseiller ou la conseillère d'orientation de l'école.				
4. Le conseiller ou conseillère d'orientation s'occupe aussi d'aider les élèves sur le plan personnel.				
5. Je peux rencontrer en toute discrétion la personne-ressource en toxicomanie.				
6. Mes professeurs sont disponibles pour m'aider ou m'écouter.				
7. La formule d'encadrement privilégiée par mon école (titulariat, tutorat, regroupement par degré) facilite l'accès à l'aide personnelle.				
8. Je sais où aller cueillir dans l'école l'information sur toutes les questions relatives à la sexualité.				
9. Je sais où aller cueillir dans l'école l'information se rapportant au suicide.				
10. Je sais où aller cueillir dans l'école l'information sur le sida.				
11. Je sais où aller cueillir dans l'école l'information sur les enfants battus, mal aimés ou abusés sexuellement.				
12. Je sais où aller cueillir dans l'école l'information sur les drogues et l'alcool.				
13. La violence est un phénomène qui prend de l'expansion dans l'école.				

QUESTIONS	faux	plutôt faux	plutôt vrai	vrai
Activités du service de santé:				
1. Il y a, à l'école, une personne attitrée pour accueillir un(e) élève malade ou blessé(e).				
2. Un(e) élève angoissé(e) ou en détresse peut se rendre au service de santé pour être écouté(e) et conseillé(e).				
3. Je sais où se trouve le local du service de santé.				
4. À l'école, on m'a informé(e) de mes droits et des dispositions légales en matière de santé.				
5. Au service de santé, je peux exposer un problème en toute discrétion et confiance.				
6. Au service de santé, on est en mesure de me référer à un spécialiste compétent, si nécessaire.				
7. Au service de santé, on est en mesure de me fournir de l'information sur l'hygiène personnelle.				
8. Au service de santé, on est en mesure de me fournir de l'information sur les habitudes alimentaires et sur le sommeil.				
9. Les activités d'information du service de santé (kiosques, communiqués, posters) sont appréciées.				
10. Au service de santé, on a les trousses nécessaires pour prodiguer les premiers soins.				
11. Au service de santé, il y a l'équipement pour faire reposer un(e) élève malade ou en détresse.				
12. Je saurais qui aviser immédiatement si j'étais témoin d'un accident.				
13. L'école m'a informé(e) comment agir si je suis seul(e) avec une victime d'accident.				
14. L'école m'a informé(e) comment agir si je suis victime d'un accident, même mineur.				
15. Je sais comment procéder s'il fallait évacuer l'école.				

QUESTIONS	faux	plutôt faux	plutôt vrai	vrai
Activités de pastorale:				
1. On nous a informés(es) dès le début de l'année des activités organisées par le service de pastorale.				
2. Parfois, j'aimerais que l'on m'apprenne à prier.				
3. Je suis sensible à la situation des pauvres, des démunis, des itinérants.				
4. Le service de pastorale est un endroit où je peux obtenir de l'aide pour des problèmes personnels ou spirituels.				
5. J'aimerais connaître davantage les textes de la Bible et les valeurs évangéliques.				
6. J'aimerais connaître le sens de la vie selon Jésus-Christ.				
7. Le local de pastorale est aménagé pour faciliter les activités de célébration et de réflexion.				
8. Le service de pastorale offre aux jeunes l'occasion de se préparer chrétiennement aux fêtes de Noël et de Pâques.				
9. Les visites aux malades et aux aînés sont bien organisées.				
10. Les activités de partage et de guignolée sont socialement importantes pour moi.				
11. J'ai participé au moins une fois dans l'année à une activité de pastorale.				
12. Je lis l'information dispensée par le service de pastorale.				
13. L'organisation scolaire facilite une rencontre avec l'animateur(trice) le pastorale.				
14. Il y a toujours quelqu'un pour m'accueillir au service de pastorale.				
15. Je participe quelquefois à des activités dans ma paroisse.				

QUESTIONS	faux	plutôt faux	plutôt vrai	vrai
Activités de la cafétéria:				
1. J'utilise assez régulièrement le service de la cafétéria.				
2. Je préfère apporter mon lunch.				
3. Je dîne très peu et mange un produit des distributrices ou que j'ai apporté de la maison.				
4. Les menus offerts par la cafétéria ne se répètent qu'à une fréquence raisonnable.				
5. Les menus sont équilibrés et peuvent être considérés comme des menus-santé.				
6. La présentation des mets est telle qu'ils sont appétissants.				
7. Les repas chauds sont servis à une bonne température.				
8. Le contenu des assiettes chaudes ou froides a l'air frais.				
9. Les portions servies sont raisonnables pour le prix.				
10. Le service est courtois.				
11. L'attente pour être servi(e) n'est pas trop longue.				
12. Le local de la cafétéria est propre et bien tenu.				
13. Les élèves sont attentifs à garder le local en bon état.				
14. Les locaux pour prendre le dîner offrent suffisamment de places.				
15. La surveillance des locaux pour le dîner est adéquate et élimine les situations malveillantes.				
16. L'information diffusée par le service de cafétéria (kiosques, communiqués, posters) est utile.				
17. Je garde souvent l'argent que mes parents me donnent pour un repas et l'utilise à d'autres fins.				

QUESTIONS	faux	plutôt faux	plutôt vrai	vrai
Activités du service de résidence-pensionnat:				
1. On s'efforce pour faire de la résidence un lieu agréable à vivre.				
2. On m'a donné les informations relatives au pensionnat dès l'entrée.				
3. L'horaire offre un bon partage entre étude, loisirs, repos et restauration.				
4. Le règlement tient compte des exigences du groupe, mais aussi des besoins individuels.				
5. Les locaux mis à la disposition des pensionnaires sont propres et accueillants.				
6. L'organisation fait en sorte que j'ai un lieu et du temps qui respectent mon intimité et mon besoin de me retrouver seul(e) parfois.				
7. Ma personne y est respectée.				
8. Je dors bien.				
9. On nous incite à sortir pour prendre l'air frais tous les jours.				
10. Les menus des repas sont équilibrés et variés.				
11. Les éducateurs(trices) sont présents(es) et à l'écoute de nos besoins.				
12. Si je suis malade, je suis à l'aise pour le dire n'importe quand à l'éducateur ou l'éducatrice.				
13. Quand j'ai des problèmes et me sens seul(e), je peux le confier à un adulte.				
14. J'ai suffisamment de temps pour accomplir mes travaux scolaires de chaque jour.				
15. Les loisirs et les sports sont bien organisés.				

5

Le rapport d'évaluation

Il ne faut pas l'oublier! Le rapport d'évaluation est l'aboutissement concret de la démarche. Le processus de l'évaluation doit s'achever par un rapport qui fait connaître le jugement émis par une personne ou par un groupe, suite à l'analyse des faits soumis à leur attention.

Nous l'avons indiqué plus tôt, l'étape de l'évaluation proprement dite peut comprendre deux phases distinctes:

① l'évaluation interne;
② l'évaluation par la direction de l'établissement.

L'ÉVALUATION INTERNE

Pour donner toute sa valeur à l'aspect formatif du processus, il serait souhaitable d'impliquer le personnel du service dans l'étape de l'évaluation proprement dite. Nous avons appelé cette phase d'auto-analyse et d'auto-évaluation: l'évaluation interne.

L'évaluation interne se fait sous la responsabilité du responsable du service. Les employés du service et les bénévoles ont pris connaissance du rapport d'activités du service dès sa parution, mais n'en ont pas nécessairement reçu une copie. Pour effectuer la tâche d'analyse et d'évaluation, il est nécessaire qu'ils aient en mains une copie du **cadre de référence** et du **rapport d'activités**.

Dès le début de la rencontre, il faut expliciter très clairement les fins de la rencontre, en situant bien cette phase d'auto-évaluation dans le contexte d'un processus dont les décisions finales appartiennent à l'autorité compétente de l'établissement.

LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU COMPTE RENDU D'ÉVALUATION INTERNE:

Le compte rendu d'évaluation interne se compose:

1.- ➤ **des commentaires généraux et particuliers** sur chaque composante de la grille de concordance (type d'activités versus valeurs, objectifs généraux, directives institutionnelles, besoins des élèves, caractéristiques de la population étudiante, objectifs spécifiques du service):

- congruence des activités;
- population visée vs population rejointe;
- pertinence du choix des activités;
- difficultés rencontrées dans l'organisation et la conduite des activités;
- facteurs de réussite;
- etc.;

➤ **des commentaires généraux et particuliers** sur les résultats du sondage auprès des élèves ou des usagers uniquement:

- ce que la lecture des résultats révèle;
- principaux indicateurs de besoins à retenir;

2.- une **cote globale d'appréciation** de la productivité du service, sur une échelle de 1 à 5:

- inscrire la moyenne des pointages individuels;

3.- des **recommandations** du groupe, c'est-à-dire proposer des mesures visant:

- à consolider certains aspects valables et à retenir de la productivité;
- à développer certains aspects essentiels de la productivité;
- à améliorer certains facteurs de la productivité.

À certains moments, il faudra peut-être établir une distinction entre *recommandation* et *revendication*. On pourrait être porté à confondre inconsciemment.

> *Petit Robert:*
>
> ***recommandation**: action de désigner (une chose) à l'attention favorable de quelqu'un; vanter les mérites, les avantages de.*
>
> ***revendication**: action de réclamer ce que l'on considère comme un droit, comme un dû.*

L'ÉVALUATION DE LA DIRECTION

Ultimement, le directeur général, en tant que premier gestionnaire des services éducatifs de l'établissement, et le directeur des services aux élèves émettent leur jugement sur la productivité des services évalués et prennent les décisions administratives qui en découlent: ce jugement constitue la matière du rapport d'évaluation de la direction.

Nous avons traité de la transmission du rapport de la direction au chapitre de l'information au personnel (chapitre 2).

LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU RAPPORT D'ÉVALUATION:

Le rapport d'évaluation de la direction se compose:

1.- ➤ des **commentaires généraux et particuliers** à la suite de l'analyse de la grille de concordance;

➤ des **commentaires généraux et particuliers** à la suite de l'analyse des résultats du sondage;

2.- une **cote globale d'appréciation de la productivité du service**, sur une échelle de 1 à 5;

3.- **les principales décisions** relatives à l'application de mesures de consolidation, de développement et d'amélioration de la productivité du service à court, à moyen ou à long terme.

Compte rendu de l'évaluation interne

Nom de l'établissement:_____

Nom du service aux élèves:_____

Nom du ou des responsables du service:_____

_____

Nom du directeur du service:_____

Date:_____

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX ET PARTICULIERS AU REGARD DE LA GRILLE DE CONCORDANCE

➤ **valeurs vs types d'activités:**

_____

_____

_____

_____

_____

➤ **objectif général vs types d'activités:**

_____

_____

_____

_____

➤ **directives institutionnelles vs types d'activités:**

_____

_____

_____

_____

➤ **besoins des élèves vs types d'activités:**

➤ **caractéristiques de la population étudiante vs types d'activités:**

➤ **objectifs spécifiques du service vs types d'activités:**

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX ET PARTICULIERS SUR LES RÉSULTATS DU SONDAGE:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

COTE GLOBALE D'APPRÉCIATION DE LA PRODUCTIVITÉ DU SERVICE:

_____ sur 5

RECOMMANDATIONS:

➢ **Mesures de consolidation:**

_____

_____

_____

_____

_____

➢ **Mesures d'amélioration et/ou de développement:**

_____

_____

_____

_____

_____

◆◆◆

Rapport d'évaluation de la direction

Nom de l'établissement:_____

Nom du service aux élèves:_____

Nom du ou des responsables du service:_____

_____

Nom du directeur du service:_____

Date:_____

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX ET PARTICULIERS AU REGARD DE LA GRILLE DE CONCORDANCE

➤ **valeurs vs types d'activités:**

_____

_____

_____

_____

_____

➤ **objectif général vs types d'activités:**

_____

_____

_____

_____

➤ **directives institutionnelles vs types d'activités:**

_____

_____

_____

_____

➤ **besoins des élèves vs types d'activités:**

➤ **caractéristiques de la population étudiante vs types d'activités:**

➤ **objectifs spécifiques du service vs types d'activités:**

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.

COMMENTAIRES GÉNÉRAUX ET PARTICULIERS SUR LES RÉSULTATS DU SONDAGE:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

COTE GLOBALE D'APPRÉCIATION DE LA PRODUCTIVITÉ DU SERVICE:

_____ sur 5

PRINCIPALES DÉCISIONS:

➢ **Mesures de consolidation:**

_____

_____

_____

_____

_____

➢ **Mesures d'amélioration et/ou de développement:**

_____

_____

_____

_____

_____

◆◆◆

Références bibliographiques

BOURGET, Nicole. *La vie scolaire — Ses outils d'évaluation*, AIES, Montréal, 1986.

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION. *Les services de santé et les services sociaux à l'école*, Québec, 1982.

CORMIER, Jocelyne, Jacques HENRY et Roger GAUVIN. *La supervision de l'encadrement disciplinaire*, DISCAS, Montréal, 1990 (Stage pour directeurs/trices d'école et responsables d'élèves).

CORMIER, Jocelyne, Jacques HENRY et Roger GAUVIN. *La supervision des activités étudiantes*, DISCAS, Montréal, 1990 (Stage pour directeurs/trices d'école et responsables de la vie scolaire).

COSSETTE, Renée. *Les services de santé à l'école secondaire — Pour un mieux-être de l'adolescent*, AIES/CADRE, Montréal, 1987 (Collection Vie scolaire).

GADBOIS, Louis. *Besoins de l'Élève en Matière d'Aide Personnelle (BEMAP) — Questionnaire et Manuel d'utilisation*, AIES/CADRE, Montréal, 1987.

LA ROCHELLE, Marie. *Guide d'élaboration des programmes personnels aux élèves de l'école et des orientations des services personnels aux élèves de la commission scolaire — Éducation préscolaire, primaire et secondaire*, Direction régionale de Québec (MEQ), Sainte-Foy, 1984.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Direction de l'adaptation scolaire et des services complémentaires. *Le cadre légal et réglementaire des services complémentaires*, Document d'information, Québec, 1992.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Direction de la coordination des réseaux. *L'alimentation au Québec — Voies d'action pour le milieu scolaire*, Guide de gestion des services alimentaires, cahier 1 et cahier 2, Québec, 1990.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Direction générale des services administratifs aux réseaux. *L'alimentation au Québec — Voies d'action pour le milieu scolaire*, Guide d'aménagement des services alimentaires dans les écoles, Québec, 1990.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Direction de l'enseignement catholique. *Pour un service d'animation pastorale de qualité, un outil d'évaluation*, Québec, 1991.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Direction de l'enseignement catholique. *Situation de l'animation pastorale au secondaire*, Compte rendu d'un sondage, Québec, 1991.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Direction générale des programmes. *Les services d'encadrement et de surveillance à l'école*, Guide d'orientation, Québec, 1993.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Direction générale des programmes. *Les services d'encadrement et de surveillance à l'école*, Session de formation, Québec, 1989.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Direction générale des programmes. *Points d'appui. Les services d'encadrement à l'école secondaire*, Guide d'animation, Québec, 1991.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Direction de la recherche. *Instrument d'auto-analyse pouvant contribuer à améliorer la réussite éducative à l'école secondaire*, Québec, 1992.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, Direction régionale de Québec-Chaudière-Appalaches. *Les services complémentaires*, Organisation générale - Élaboration des programmes - Cadre de référence à l'usage des commissions scolaires des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches, Sainte-Foy, 1990.

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION, *Vivre à l'école*, Cadre d'organisation des services complémentaires, Québec, 1986.

MINISTÈRE DU LOISIR, DE LA CHASSE ET DE LA PÊCHE. *Connaître ses clients et leurs besoins*, Guide pratique d'analyse de besoins, Les Publications du Québec, Québec, 1992.

PRIEUR, Yolande. *Cahier d'instrumentation pour la gestion du rendement des enseignants*, Banque d'instruments du Centre de documentation du CADRE, Montréal, 1989.

AIES

Association des institutions d'enseignement secondaire
1940, boulevard Henri-Bourassa Est
Montréal (Québec) H2B 1S2